

出國人員報告用紙

壹、摘要
國際訓練及發展協會(International Federation Of Training And Development Organization 簡稱 IFTDO) ,
每年均舉辦一次年會，今年是第 30 屆年會在巴西 Porto Alegre 舉行，中華民國每年均組團參加，今年亦不例外，由中華民國訓練協會理事長林基源先生（前考試院保訓會主任委員現任中原大學講座教授）領隊一行九人前往巴西出席年會。
會議四月二十八日開幕，二十九日演講會正式開始至五月一日結束，為期三天中每天均有數十場不同主題的研討會及經驗座談會，每場研討會或座談會均座無虛席場場精采，雖然聽眾以巴西本地人居多且以葡萄牙語發音（有英語即席翻譯），總體而言大會還算是成功的。
年會之後，一行七人在林基源理事長率領之下，順道參訪巴西與巴拉圭交界之世界最大的水力發電廠（一千兩百萬千瓦）及伊瓜斯大瀑布，之後亦前往北部著名的亞瑪遜河考察。

貳、前言

國際訓練協會 IFTDO 成立於 1971 年，總部設於美國維吉尼亞州 Alexandria 市，該協會為一非營利組織，為聯合國及國際工作組織 (Work Of International Organization) 所承認。該組織之目的為開發及傳授知識技能以改善人們的工作績效、生產力，該組織之成員來自全世界，目前大約有 100 萬會員，包括全球各公民營企業、大學、學術研究機構、政府機構、顧問公司等之人力訓練及發展專家。

本次年會之協辦單位為主辦國巴西訓練及發展協會，該協會成立於 1971 年，大約有 1000 名會員，主要由該國人力資源訓練機構及專家學者所組成。

人力資源之全球化及未來趨勢為本次大會最吸引人之主題，過去的幾年，時代的改變遠超過我們的想像，本次大會有來自全球的專家學者提供最新的知識供大家學習，有很多場次的研討會或經驗談涵蓋了如何提昇組織的競爭力。人力資源是任何組織內最寶貴的資產，藉由人力訓練及發展可提升人力素質並進而提昇組織的競爭力

由於同一時間內同時有數十場主題發表，個人僅能依興趣選擇參與的主題，因此仍有遺珠之憾。後續將說明相關主題之研心得與感想。

參、行程概述	
90/04/26	台北--洛杉磯--巴西聖保羅
90/04/27	聖保羅--里約熱內盧
90/04/28	里約熱內盧--波多亞雷克 PORTO ALEGRE
90/04/29	波多亞雷克 PORTO ALEGRE
90/04/30	波多亞雷克 PORTO ALEGRE
90/05/01	波多亞雷克 PORTO ALEGRE--聖保羅--伊瓜蘇
90/05/02	伊瓜蘇
90/05/03	伊瓜蘇--聖保羅--瑪瑙斯 (亞瑪遜河)
90/05/04	瑪瑙斯 (亞瑪遜河)
90/05/05	瑪瑙斯--聖保羅--洛杉磯
90/05/06	洛杉磯--台北
90/05/07	台北--高雄
肆、工作紀要	
<p>本次參加巴西國際訓練協會第 30 屆年會，因路途遙遠啟程及返程就費時四天的行程，四月二十九日、三十日及五月一日正式參加年會之研討會。</p>	
04/29 上午：	參加大會開幕演講主題為 The Future Owners: Competencies for a High Competent World
04/29 上午：	參加研討會主題為 What Do Training Manager Do --A Review Of The International Board Of Standard

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：4/27

Global Research Training Manager Competencies
04/29 下午：參加研討會主題為 Creating The People Edge
04/30 上午：參加研討會主題為 Building The Capabilities Of Human Resource Consultants For The Global Market Place
04/30 下午：參加經驗分享主題為 Emerging Trends In HR --Human Resource As Strategic Partner
04/30 晚上：大會晚宴認識新朋友
05/01 上午：參加聽講主題為 Monitoring The Key To Inspiring Trust And Building
05/01 下午：參加經驗分享主題為 Effective Implementation Of The Skills Development And Assessment Process (Saudi Aramco Case)
05/02-05/03：參訪伊瓜蘇水力發電廠及大瀑布
05/04-05/05：參訪亞瑪遜河
伍、心得與感想
一、人力優勢 (People Edge)
我們常說在競爭的環境裡一家企業必須具策略優勢才能生 存，策略優勢可藉由人力優勢及顧客優勢來達成。何謂人力優 勢？意即一個組織體的成員比其他組織的成員更具競爭力， 其更具競爭力從何而來？也就是透過人力資源策略規劃與管理 ，提昇員工素質，激發員工自動自發，創造顧客價值，其目標 為企業永續經營。

提昇人力優勢 (People Edge) 策略性的人力規劃與管理包括
 領導能力的培養、員工生涯規劃、招募計劃、績效管理、激勵、
 教育訓練及企業文化的變革。後續將一系列探討人力資源管理與
 人力優勢之關係。

二、不同的人力資源管理制度將得到不同的企業績效

優良與健全的人力資源管理制度將產生高效率的生產力與行
 銷績效，研究發現人力資源管理制度健全的前 25% 企業體，其員
 工生產力、市場佔有率、及銷售業績均較排名在後的其他企業來
 得高。因此你不得不相信實施健全的人力資源管理制度，你的員
 工將會更有成就。通常提高生產力的障礙在於：

- 1、對工作疏於監督
- 2、漠視員工參與決策
- 3、缺乏提供員工的升遷機會
- 4、未能提供足夠的員工訓練
- 5、僱用了不該僱用的人

企業主應該知道投資於人力發展其最終將會得到應得的果實，也
 就是市場業績的提昇。

三、人力資源部門可成為企業經營的策略夥伴

從人力資源的發展歷史來看，由最初的管理者角色，歷經工
 業關係人角色、承辦人事業務，演變到今日的人力資源角色，要
 她仍停留在承辦人事業務就像企業週邊的行政資源提供者，或是
 容入企業經營成為策略夥伴，端看你自己或企業主的抉擇。

人力資源角色之歷史演變：

Administration Industrial Relations Personnel Human
Resources #1 Choice (Business Partnership) or
#2 Choice(Personnel Administration)

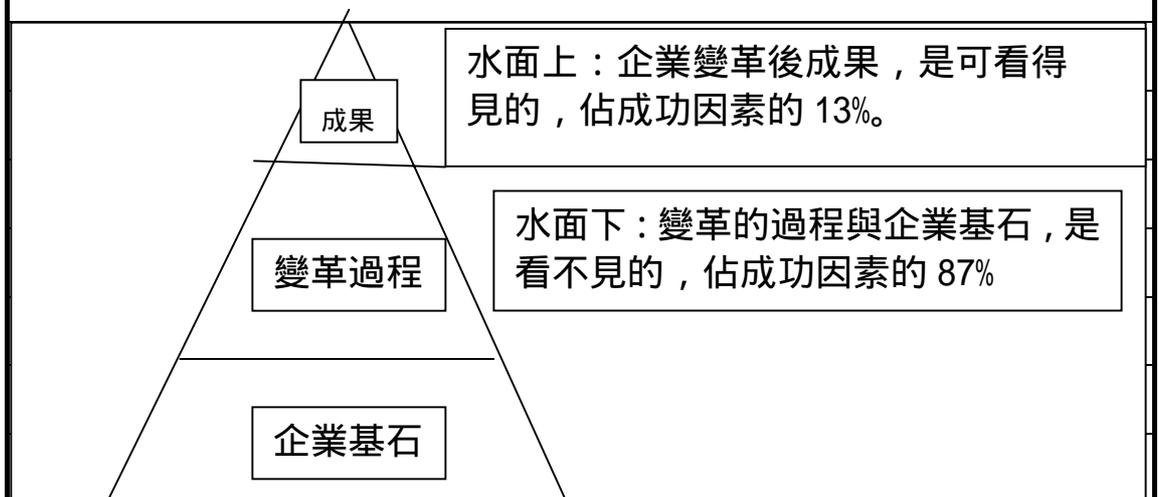
四、近代的策略性人力資源趨勢

- 1、人力資源是智慧財產：既然是資產，如何留住這些智慧財產是未來企業努力的方向，為了企業未來的成長與發展，員工的訓練與發展已成為企業最重要的課題。
- 2、招募員工方面：今後企業所面臨的最大挑戰就是如何獲得符合企業要求的人才，各種招募、甄試的手段、方法將會推陳出新。
- 3、員工績效管理：全面的績效評估手法持續在進步且與薪酬制度相結合，最好的方法就是能清楚地量測員工目標達成率。
- 4、獲利與成長：企業一直在追求降低成本與提高獲利，當然人力資源部門的運作也應當考量費用的節省，如何有效地使用企業資源來完成人力資源目標亦為重要的課題。
- 5、重視員工技能與企業核心技術：企業的核心技術已成為企業競爭的利器，如何發展員工技能以維持企業核心技術利基，亦是人力發展最重要的一環。
- 6、全球化：企業不斷地在國際間擴充，需要不同的管理方式與技巧，以應付不同國情的員工與顧客。
- 7、文化變革：如何塑造一個可以維持競爭力的企業文化，亦是企業最大的挑戰。

8、資訊科技：科技不斷更新隱含著員工的技能也需要不斷地進步，以免於被淘汰的命運。人力資源部門更應利用新科技使工作更有效率，同時透過自我服務的觀念，利用新科技讓現場主管更能容易執行人力資源管理的責任。
9、員工對企業忠誠度的改變：由於人們日亦重視自我的觀念，導致對企業的忠誠度日益降低，因此如何激勵與肯定員工以提高忠誠度，對企業而言日益重要。
10、重視工作與休閒的平衡：調查顯示員工的工作時數越來越長，工作壓力也越來越重，企業應幫助員工舒解壓力，平衡工作與休閒。
伍、人力資源部門功能未來的方向與挑戰
1、企業夥伴與領導者：基於企業本身與顧客的需要，人力資源功能成為企業經營管理的夥伴與領導者的趨勢逐漸顯現。
2、策略焦點：人力資源功能必須能夠幫助組織定位，同時必須能夠執行策略性人力資源規劃。
3、外部焦點：未來的趨勢，人力資源功能的焦點除了集中於員工之外，亦應兼顧顧客、投資者及社區的需求。
4、展示其附加價值：人力資源功能應能展示她對組織的附加價值與貢獻，對組織而言，應強調是可以製造輸送利益給組織的，而非僅是工作而已。
5、企業變革的促進者：人力資源功能必須能夠協助企業轉型或變革，創造並維持一個讓企業永續經營的企業文化。
6、人力資源部門人力編製：未來的趨勢將是人力資源部門人力

維持不變或逐漸減少並將一部分工作委外辦理，下列工作通常可採外包。
(1)需要增加人力協助之專案計劃 (2)福利與年金管理
(3)員工召募與甄試 (4)內部或外部評估調查 (5)訓練
(6)事務性勞務性工作
7、降低成本：降低人力資源部門費用支出將是未來的重大挑戰，可藉由外包工作、減少無價值工作、自助服務、改善工作流程等來達成。
8、使用新科技：新科技已成為工作改善與自動化之利器，它可幫助經理人有效地管理資源，亦可藉由新科技成立服務中心以統合內部資源。
9、人力資源業務方向應與企業策略一致：如此人力資源功能方能發揮最大效用。
10：夥伴關係：未來人力資源部門不僅與管理階層形成夥伴關係，亦應與股東、顧客形成緊密的夥伴關係。

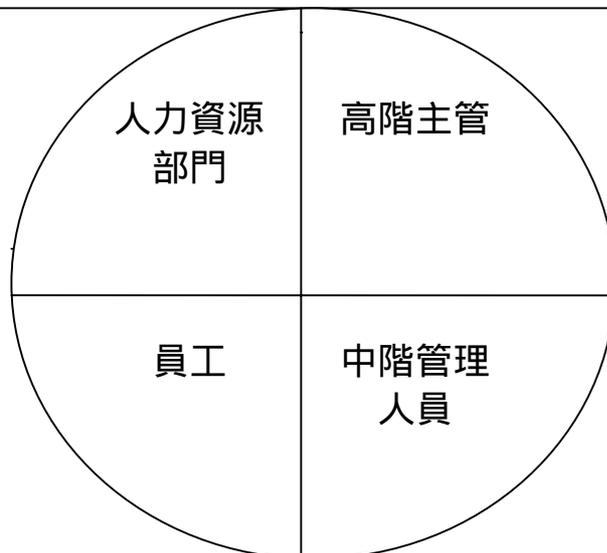
六、冰山理論與制度變革



一個企業轉型或變革是否成功，端賴變革的過程與企業基石，有一個穩固的基礎與受員工誠心支持的變革計畫才易成功，過程與基礎（看不見的）佔成功因素的 87%，變革後的形貌，也就是要什麼樣的成果（看得見的）只佔成功因素的 13%

七：人力優勢---四個角色

高階主管、中階管理人員、人力資源部門、員工等四個角色



企業之高階主管、中階管理人員、人力資源部門、員工等

四類人員在企業追求人力優勢時所應辦扮演之角色為：

高階：制定企業政策方針、具有遠見的領導能力、以及負政策責任之態度。

中階：處理員工日常議題、領導發展訓練教導員工、促進員工技能的提昇、衝突的協調者。

人資部門：企業策略夥伴、提供諮商訓練資源。

員工：自我管理、自助服務、獲得充分授權。

出國人員報告用紙

八、EDB/MDB/EEEDB 的觀念	
1.EDB(Executive Development Board)--高階委員會由高階成員(Executive Team)組成	
2.MDB(Management Development Board)--中階委員會由中階成員(All Department Heads)組成	
3.EEDB(Employee Development Board)--基層委員會由基層主管成員(All Supervisors/Section Head)組成	
成立各階層委員會之目的在於監督人力資源管理實務能夠順利地透明地並公平地運作，而不含有任何的歧視。員工對整個過程的滿意度愈高，企業愈能創造人力優勢。	
一般人力資源管理實務包括從僱用員工，歷經訓練發展到退休或離職為止，是每一位員工職場必經之歷程。列舉如下：	
. 僱用	. 組織架構的設計
. 甄選	. 社會人力趨勢調查
. 核心技能的培養	. 員工滿意度調查
. 經驗的傳承	. 薪資獎金與獎懲
. 領導能力的培養	. 績效評估
. 在職訓練	. 人力規劃
三種不同管理層級的委員會每一層級會議之成員職責：	
1. 主席：由各該層級最高職位者擔任，負責管理該會議之進行並負責與各上一層級會議直接聯繫或報告，對該層級之會議所作決議事項負有執行與追蹤之責任。	
2. 成員：各層級會議之成員負責向主席直接報告，並有每次必須出席之義務，同時代表他所屬員工發言。	

3. 執行秘書或人力資源部門：所有的會議中，人力資源部門處於執行秘書的角色，準備會議議題內容，保證公平對待每一位會議成員，提供事務性支援，並負責各層級會議間之聯繫，會議決議事項之執行進度及追蹤報告，使會議順利進行，所有議題均能被充分討論並追蹤。

以上各層級會議可視需要每月或每季召開一次，透過各委員會監督人力資源管理的運作，主要目的在於我們要選用一個“對”的人，放在“對”的位子，學習到“對”的技能以創造組織的人力優勢。

九：組織的人力規劃與人力資源部門規劃比較：

項目	組織人力規劃	人力資源部門規劃
目的	把企業策略轉變為組織能力而後與人力資源行動方案結合	針對人力資源功能或部門更具效率建立人力資源策略 組織及行動方案
負責人	各級直線主管	人資部門主管
評鑑	企業經營績效	人力資源行動方案實施效果
適用者	各級直線主管、員工、顧客、投資者	人資部門人員、各級直線主管
角色	各級直線主管為計畫執行者 人資部門人員為協助者	各級直線主管被視為方案投資者 人資部門人員為方案規劃者

十：分析性思考 (Analytic) 與系統性思考 (System Thinking)：

分析性思考：針對目前當下的分析，著重各片段的思考。

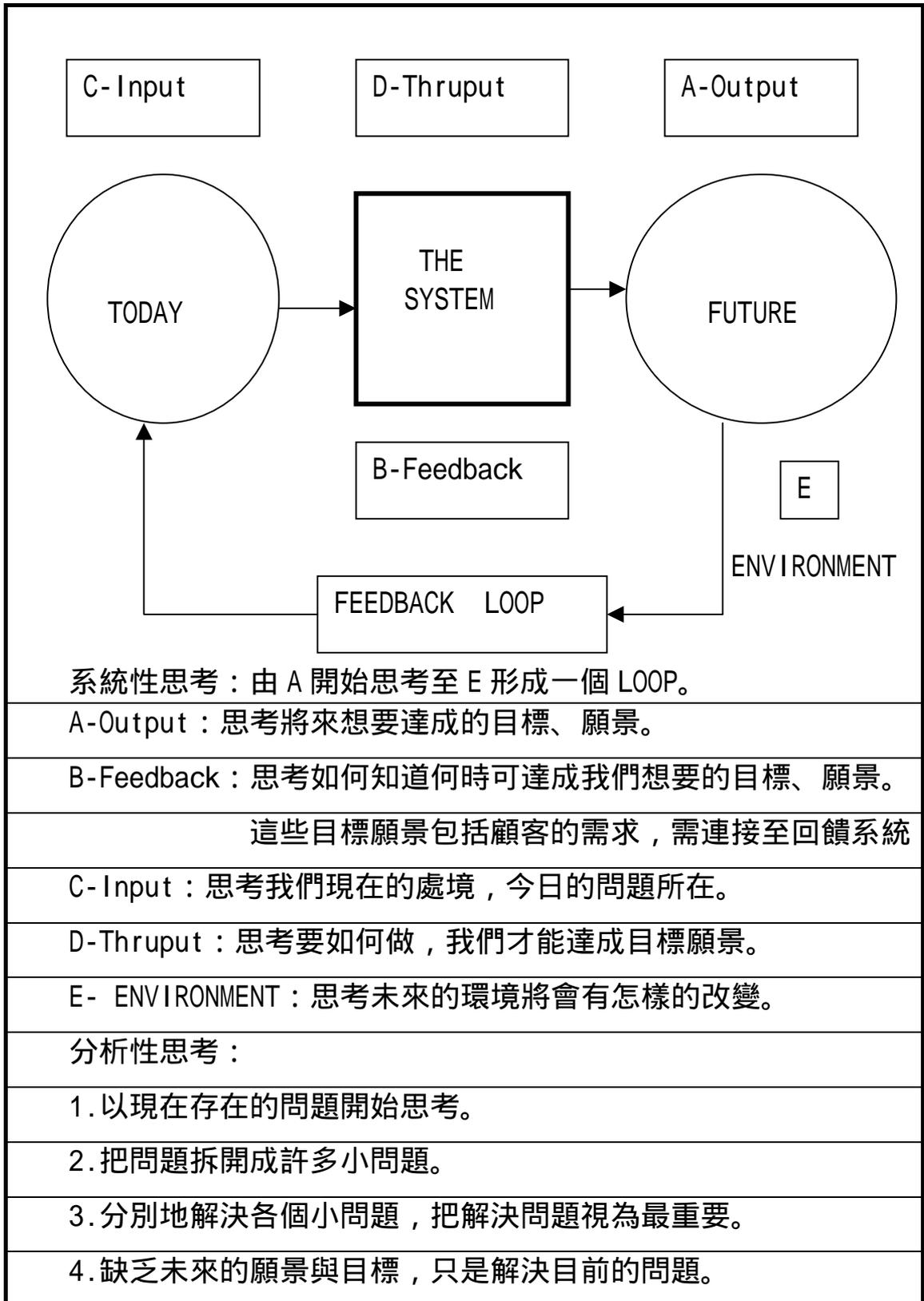
系統性思考：針對未來的分析，著重整體性的思考。

分析性思考與系統性思考之比較：	
分析性思考	系統性思考
1. 思考本身/他人	1. 顧客/股東
2. 獨立性思考	2. 相互依賴性的
3. 注重行動/工作/方法等過程	3. 兼及結果
4. 問題解決	4. 兼及尋求答案
5. 活在當下	5. 共享願景
6. 思考各部門	6. 兼及整個組織
7. 封閉性的思維	7. 跨部門工作團隊
8. 封閉性環境	8. 開放的與回饋的環境
9. 針對各部門目標	9. 兼及共享的核心策略
10. 策略性規劃案	10. 策略性管理系統
11. 階層與控制	11. 兼及服務顧客
12. 推諉的	12. 溝通與合作的
13. 單獨性的變革	13. 系統性的變革
14. 線性的/從開始到結束	14. 不斷地循環思考
15. 局限的眼光	15. 大的藍圖/全面的遠景
16. 短期性	16. 兼及長期性
17. 針對個別議題	17. 針對有關連性議題
18. 症狀的解決	18. 兼及根源解決
19. 單獨的事件	19. 兼及未來趨勢及建立模式
20. 採取行動/方案	20. 有很清楚的期望(目標/價值)
十一、系統性思考：一個新的導向	
系統性思考是化繁為簡。	
系統係由一群元件(Components)所組成，為了整體目標的達成，各元件是共同一起運作，合作無間。	
五個連續的問題，形成一個循環，就像一群元件整合在一起運作---系統性思考。	

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：13/27



貢獻較少的項目：			
1. 人事經常性業務之處理			
2. 處理員工申訴及法律事件			
3. 人力資源計畫案之管理			
4. 人力資源人員的發展			
對組織績效的貢獻度			
Lower Higher			
在 人 事 業 務 上 所 花 時 間	Higher	1. 處理員工申訴及法律事件 2. 處理員工個人事項	1. 激發組織的轉型或變革 2. 參與企業經營管理之決策
	Lower	1. 發展新的人力資源計畫 2. 甄選及管理承包商	1. 參與企業策略規劃 2. 人力資源策略的規劃
<p>人力資源部門人員應重新評估如何安排他們的時間，以對組織有較大的貢獻。</p>			
<p>十四、如何成為策略夥伴：</p>			
<p>就下列問題評分（1-10分）可得知從事人力資源業務人員是否成為稱職的企業經營夥伴。</p>			
			
<p>1(low) 5(avg) 10(high)</p>			

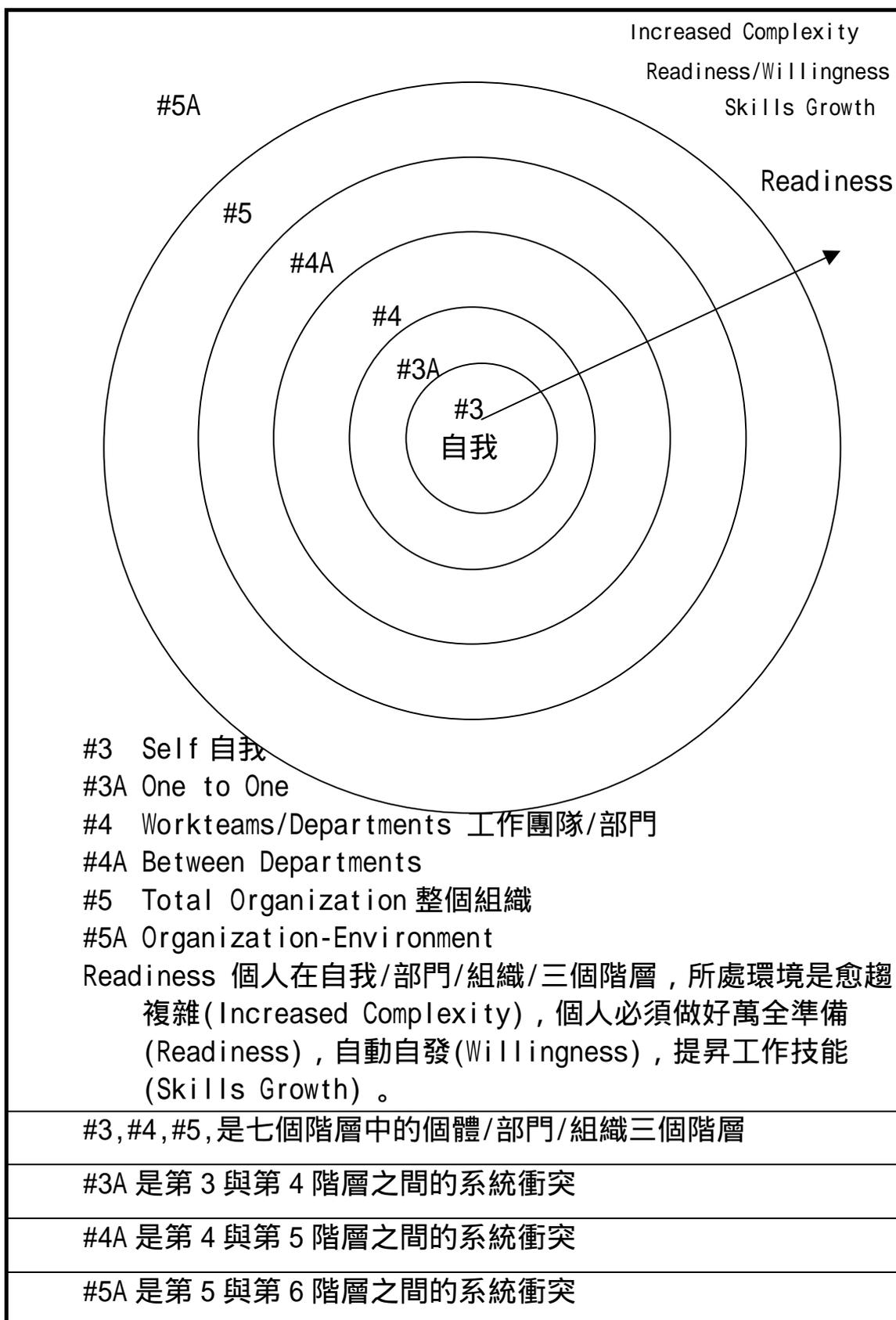
保存年限：3年

1. ____ 對公司業務的熟悉度。
2. ____ 經管複雜的業務。
3. ____ 能夠事先察覺到組織需要變革。
4. ____ 能夠適應組織變革所帶來之壓力。
5. ____ 了解直線經理的目標。
6. ____ 閱讀公司的策略性規劃。
7. ____ 了解公司的策略性規劃。
8. ____ 能夠提出人力資源問題所在。
9. ____ 能夠把複雜構想簡化以使非人資部門人們了解並利用。
10. ____ 策略性地思考。
11. ____ 為人正直。
12. ____ 可作為一個別人的共鳴者。
13. ____ 隨時有時間處理事情。
14. ____ 精益求精有進取心。
15. ____ 有自信心。
16. ____ 可作為一個幕後工作者不居功。
17. ____ 可共同承擔壞消息。
18. ____ 當需要的時候可勇敢地面對事實。
19. ____ 對組織忠誠。
20. ____ 可被非人資部門人們感覺出是一個有能力的人。
____ 總和 (最高為 200 分)
以上累加分數愈高，表示你愈有可能成為一個企業經營的策 略夥伴。

保存年限：3 年

十五、建立一個資訊化的人力資源組織：	
為了讓人力資源部門業務運作更有效率，應利用現有的資訊	
科技使：	
工作人員人事資料資訊化	
招募員工資訊化（上網招募）	
訓練資訊化（利用網路傳授課程）	
薪資福利待遇等業務資訊化	
處理經常性人事業務資訊化	
文書處理資訊化	
十六、介紹人生系統的七個層級(Seven Levels of Living Systems)	
階 層	1.細胞（Cell）
	2.器官（Organ）
	3.有機體/個體（Organism/Individual）
	4.群體/部門（Group/Department）
	5.組織（Organization）
	6.社會/國家（Society/Nation）
	↓ 7.超越國界/全世界（Supranational System/Earth）
通常我們組織的焦點經常放在（#3,4,5,6）階層以及系統內	
彼此間之利害衝突，這利害衝突包括：	
各階層內部利害關係之衝突（例如 1 to 1）	
階層與階層之間利害關係之衝突（例如群體/部門與組織之間）	
由此引申的六個環（Six Rings）：如下圖	

保存年限：3 年



保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：19/27

第 20 頁

十七、提昇人力優勢之最佳方法
I. 實施方案：提昇人力優勢最佳方法六大領域(Areas)
Area #1: 獲得符合企業要求的人力
1. 確認組織核心競爭技術及個人能力要求。
2. 推展個人工作輪調制度，使個人工作多元化、彈性化、及增加就業機會。
3. 導入留住企業人才的方案。
4. 建立員工職場生涯規劃，協助員工安排他們自己的工作與生活。
5. 改進甄試新進員工之方法，以便召募到符合公司要求之員工。
Area #2: 組織的人力資源管理制度
6. 制訂一套使個人及工作團隊之行為，能與公司目標、核心價值一致之績效管理制度。
7. 建立個人報酬與績效勾稽之機制。
8. 訂定具激勵效果之獎懲制度。
9. 提供彈性的獎金福利制度以符合員工與雇主之需求。
10. 有效解決員工訓練不足、績效不良與員工抱怨等問題。
Area #3: 組織高績效之團隊
11. 制定成立工作小組的規範。
12. 培育主持小型工作團隊的主管。
13. 建立充分授權、自主管理、負責任的工作小組。
14. 教導參與管理的技巧以協助管理人員領導工作小組。
15. 對工作小組的獎勵與加強人力應訂定辦法

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：20/27

第 21 頁

Area #4: 創造一個學習型組織
16. 組織內部知識的共享與開發。
17. 制度化的系統思考應視為組織思考與行為的新模式。
18. 開發人力資源資訊系統以協助知識的共享。
19. 提昇報告的價值，並從經驗、成功與失敗中獲得知識。
20. 鼓勵創造思考與創新。
Area #5: 促進企業文化的變革
21. 安排持續的溝通或座談會，以讓員工對企業願景與文化變革有更深的了解與共識。
22. 塑造並發展共同的管理技能以支持企業文化的轉變。
23. 所有的人力資源工作、計劃與制度，必須與企業的核心價值、策略方向一致。
24. 需要重新設計組織架構與管理者角色任務，以利企業文化的變革。
25. 培育轉型專家及增進所有員工的能力，以支持並執行組織的轉型。
Area #6: 與企業利害關係者合作
26. 訓練發展員工的知識與技能，以利能在全球化的環境裡運籌帷幄。
27. 維持舊的策略聯盟並開發新的策略聯盟夥伴。
28. 在市場上維持積極的吸引人的人力環境及競爭優勢。
29. 營造一個公司全員均重視顧客至上的企業文化。
30. 回饋社會，包括顧客、股東、社區、文化活動及國家。

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：21/27

第 22 頁

II. 更多的方案：領導者角色與六個領導能力發展技術
31. 界定重要人力的角色任務並視為一種競爭優勢（含主管、一般工作人員及人資人員）。
32. 制定策略性主管人員培訓制度。
33. 訓練主管人員領導能力與技巧。
34. 員工、主管、人資人員、顧客之間應形成夥伴關係。
35. 人資部門業務應與企業策略規劃整合。
36. 企業的策略方針與核心價值應重複並清楚的告訴大家。
III. 基本核心方案：策略性人力資源規劃
37. 制定策略性人力資源計畫，以確定組織的人力工作方向，並可增加員工、股東及社區之價值。
IV. 結果與成效：
38. 組織的價值及願景與公司的策略規劃一致。
39. 員工心智的調和導致全心投入工作。
40. 第一等的核心能力---藉由結合基層及中高級主管既深且廣的領導能力，使員工成為企業的一種競爭優勢。
以上從第 1 題到第 40 題可用來評估人力資源方案對一家企業的重要性如何，每一題，對本公司重要性分數由 1 分到 5 分，共分為五個等級（不相關、不重要、稍微重要、重要、相當重要），全部 40 題總分為 200 分，分數愈高表示人力資源方案對本公司而言是相當重要的管理策略，反之則表示人資方案對本公司而言是不重要的。
同時亦可評鑑一家企業對實施人力資源管理方案之成效，每

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：22/27

一題同樣為 1 到 5 分，分為五個等級（成效不良、中等以下、中等、中等以上、成效良好），全部 40 題總分為 200 分，分數愈高表示該公司執行人力資源方案成效良好，總分愈低表示該公司對人資方案執行成效不佳，需針對評分較低之項目提出改善計畫。

十八、創造人力優勢---10 個最佳人力資源方案及 5 個絕對

下列總共 15 個人力資源方案(HR Practices)可以創造人力優勢

I. 架構

1. 建立一個共同的人力資源系統架構，其用詞叫做策略性人力資源管理。

2. 成立各階層（高階、中階、基層）委員會並順利運作。

3. 訂定人力資源部門的策略方案並按計畫執行。

II. 內容

4. 甄選招募到理想的人才，遠勝於日後再加以訓練。

5. 在有限的訓練資源下，組織致勝的關鍵就是制訂領導能力的培訓制度，訓練首重在講師的養成及自我精通。

6. 組織的持續性規劃及發展，應與個人工作及策略性生涯規劃相結合，始可跟得上個人需求與組織的要求。

III. 過程

7. 發揮員工的所有能力，不只是以他們的雙手，甚至用他們的心智來支持企業；當他們準備好且有意願有能力的時候，要充分地授權給他們。

8. 以組織的核心目標/策略與核心價值作為制定績效管理制

度（包括制定所有的工作說明）的基本架構，以達成高績效目標。
9. 企業的“全部獎酬制度”（包括財務獎酬與非財務獎酬）必須與組織的策略相結合，通常設立一個獎酬主管取代舊的薪資主管職位。
10. “人們通常都會支持他們曾經參與過的決策”，因此企業應實施參與式管理制度，在決策尚未影響員工之前，讓員工參與決策。
IV. 五個絕對
11. 不管他們的職位如何，你必須有尊嚴且尊重對待每一位員工。這是“金律”，身為老闆者必須牢記心頭。
12. 制定規範或規定時，必須設身處地為員工著想，並且規範或尺度最好要數量化或以財務數字表示，盡量不以文字敘述方式表示之。
13. 所有的政策或方案實施之前，最好先獲得員工認同，切忌霸王硬上弓以避免反效果。
14. 獎勵團隊工作的表現，需明確加以規範（包括本部門或跨部門工作團隊）。
15. 已定案且執行中之計畫，至少每季需評估績效一次。
十九、建立人力優勢的漸進式步驟：
1. 設立各層級委員會，例如高階委員會由執行長及其他高階人員組成，人資部門充當會議秘書。
2. 確定組織所必須之人力（尤其是管理人力）。

以組織策略規劃及組織所需的架構為基礎來評估所需人力。
對未來計畫案所需人力由該計畫案之主持人評估。
3. 組織人力需持續檢討評估，以使個人的生涯發展能與組織發展相配合。
4. 制定組織內員工工作規則。
5. 制定新進員工僱用辦法，以確保僱用到符合要求之人力。
6. 制定策略性領導人員/管理人員發展及培訓制度，以培育所需要之領導人才及工作團隊。
7. 設立領導才能/管理技巧之訓練研習營，以激勵員工發揮潛能提高績效。
8. 制定獎懲制度，以督促員工持續改進、學習與成長，尤其是對主管人員更應如此。
9. 重覆第 2 項與第 3 項，至少每季作一次並提出報告。
10. 最後建立一個相互信任、積極學習、尊重他人與開放溝通等正面性的組織文化。
二十：員工處於何種心境，就會得到何種結果：
一個人的生活心境或環境，將會影響他待人處事之傾向。
1. 假若他處於恐懼之中，他會學到避免承擔風險。
2. 假若他處於虛偽之中，他應學習申張事實。
3. 假若他只是處於小小期待之中，他只能學到有限的範圍。
4. 假若他處事作風強硬，他將會打擊制度。
5. 假若他害怕被嘲笑，他終會厄殺自己的理想。
6. 假若他處事拘泥於形式，他會成為一個官僚作風的人。

7. 假若他處事不信任別人，他會凡事疑心疑鬼。
8. 假若他處於充滿敵意之中，他會學習如何對抗。
9. 假若他處於不關心之中，他會學到凡事不在乎。
10. 假若他懷有感激之心，他會學到工作更加努力。
11. 假若他懷有領導者之心，他會學到如何率先創業。
12. 假若他懷有虛心坦懷之心，他會學習如何做一個誠實的人。
13. 假若他是一個實驗主義者，他會學習如何創新。
14. 假若他有很清楚的價值觀，他會學習如何設定優先順序。
15. 假若他懷有尊重顧客之心，他會學習如何提供傑出的服務。
16. 假若他處於鼓勵之中，他會學到擁有自信心。
17. 假若他擁有積極的眼光，他會學習如何抓住奇蹟。
18. 假若他充滿挑戰之心，他會學習如何主導變革。
陸、建議
國際訓練協會第 30 屆年會於四月二十九日至五月一日在巴西舉行，本人恭逢其會，獲益良多。
全球化與資訊化是未來產業發展之趨勢，人才是企業最大的資產，如何培育人才以因應全球化與資訊化之要求，已成為刻不容緩之事。
首先建議在企業全球化之前，必須先多元化，何謂多元化？也就是培育多能工之員工與多元化才能的經理人員；多能工之員工可派到不同的國家，從事各種不同專業之工作；由於科技日新月異以及產業橫跨國際，有些傳統工作因而被取代或被淘汰或轉

保存年限：3 年

5B0-HRD-06

頁次：26/27

移至他國，員工為了工作的保障，不能再像從前一樣，一種專業用到退休，或處於一地就業，不用遷移工作地點；員工應該體認“多技在身，終身受用無窮”的時代已經來臨，而企業必須提供必要之第二專長訓練，協助員工適應多元化的時代。擁有多元化管理才能的經理人員，可以處理多元化之國際事務，解決多元化的各國員工問題。因此企業要先多元化才能全球化。

除此之外，企業為了培養全球化的人才，建議對員工外語程度應加以重視，平常應有計畫的培訓公司外語人才，鼓勵員工進修外語，招募新進員工時應加重外語程度的測驗；國際性研討會，應盡量派員參加以吸取國際經驗，培養國際人才。

對於資訊化之建議首先應將人力資源管理資訊化，包括人員資料建檔資訊化、人事成本預算及控制資訊化、員工績效評估資訊化、考核資訊化、員工訓練發展計畫資訊化、考勤紀錄、文件資料製作等資訊化；除此之外，亦可利用網路招募員工，善用網路資源提昇工作效率。資訊化的結果可以簡化作業、縮短工作流程，節省人力與時間，讓知識、人力、腦力的重新整合，再造企業新能量，使人力成為企業的最大競爭優勢。

人才是企業最大的資產，任憑時代的交替變遷，企業經營模式的轉變革新，人才仍是企業競爭力的關鍵核心，優質的人力資源，才是企業永續經營的不二法門。